



**PENGARUH KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Pada Pegawai Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Y)**

**Gigih Puja Priyagung<sup>1</sup>  
Nur Wening<sup>2</sup>**

Magister Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Teknologi Yogyakarta

Email: [gigihpujap@gmail.com](mailto:gigihpujap@gmail.com)

Informasi Naskah	Abstracts
<b>Diterima:</b> <b>26 Maret 2020</b> <b>Revisi:</b> <b>28 Maret 2020</b> <b>Siap Terbit :</b> <b>1 April 2020</b> <b>Terbit:</b> <b>27 April 2020</b> <b>Kata Kunci:</b> <i>Democratic leadership, motivation, employee performance</i>	<p><i>This study aims to examine the democratic leadership on employee performance with motivation as an intervening variable on employee of the DPRD Kota Y. The sample technique in this study used a census and collected 35 respondents. The techniques of collecting data using a questionnaire. Data analysis method used in the form of simple regression, multiple regression and path analysis. The results show that the democratic leadership have a positive and significant effect on motivation. Motivation has a positive and significant effect on employee performance., Democratic leadership has a positive and significant effect on employee performance. And motivation can mediate the relationship between democratic leadership and employee performance.</i></p>

## PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu hal yang sangat berperan penting dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Hal ini dikarenakan SDM merupakan faktor utama yang dapat mengatur, mengendalikan, serta menentukan kemana arah organisasi tersebut akan berjalan. Oleh karenanya tingkat kualitas SDM juga menjadi salah satu tantangan dalam suatu organisasi. Semakin baik SDM suatu organisasi maka biasanya akan membuat aktivitas di organisasi tersebut semakin baik dan begitu pun sebaliknya. SDM juga merupakan unsur penting yang ada di perusahaan sebab sumber daya manusia dapat

memengaruhi terhadap jalannya operasional organisasi maupun perusahaan. Suatu organisasi diharuskan untuk memperhatikan setiap kondisi yang terjadi pada sumber daya manusianya agar tidak terjadi hal yang dapat merugikan organisasi, oleh sebab itu organisasi maupun perusahaan perlu memelihara sumber daya manusianya dengan baik.

Peran SDM memang selalu kita jumpai di seluruh organisasi maupun perusahaan. Salah satunya yaitu pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Y. DPRD kota Y adalah sebuah lembaga pemerintahan yang berkedudukan dan menjadi mitra kerja pemerintah kota Y. DPRD kota Y juga merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah di tingkat kota. DPRD kota Yogyakarta terdiri atas anggota partai politik peserta pemilihan umum yang dipilih melalui pemilihan umum.

Akan tetapi di dalam DPRD Kota Y ini sendiri masih terjadi suatu fenomena dimana selalu ada perbedaan pendapat, pikiran ataupun cara dari setiap individunya yang tak jarang sering menimbulkan konflik internal. Hal ini juga dapat dikaitkan dengan adanya perbedaan latar anggota maupun staf di DPRD itu sendiri yang beragam sehingga sering menimbulkan beberapa dampak seperti ketidaksamaan pikiran serta perbedaan dalam berpendapat dalam menentukan sebuah keputusan.

Berdasarkan pernyataan - pernyataan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Y)”**.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### **Kepemimpinan Demokratis**

Robbins (2003) dalam Indra (2016) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Menurut Syafi'ie (2003) dalam Mardiana (2014) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu cara dan irama seorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan, begitu juga di tingkat antar bawahan dibagi tugas secara merata dan adil, kemudian pemilihan tugas tersebut dilakukan secara terbuka, antar bawahan dianjurkan berdiskusi tentang keberadaannya untuk membahas tugasnya, baik bawahan yang terendah sekalipun menyampaikan saran serta diakui haknya, dengan demikian tercapailah suatu persetujuan dan konsensus atas kesepakatan bersama.

Menurut Sondang P Siagian (2003) dalam Mardiana (2014) tipe pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang bisa dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Namun perilakunya mendorong para bawahannya dalam menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Serta bersungguh-sungguh dalam mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain terutama bawahannya. (Mardiana, 2014) mengemukakan bahwa ada 3 indikator dalam kepemimpinan demokratis yaitu: keterlibatan pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan saling mempercayai, dan motivasi yang diberikan kepada bawahan.

### **Kinerja**

Menurut Edison dkk (2016) kinerja adalah hasil akhir dari suatu proses yang mengarah dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah

berlaku sebelumnya. Hasibuan (2002) dalam Yuhista dkk (2017) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Mangkunegara (2006) dalam Syafiqul Umam (2015) menyatakan bahwa “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.”

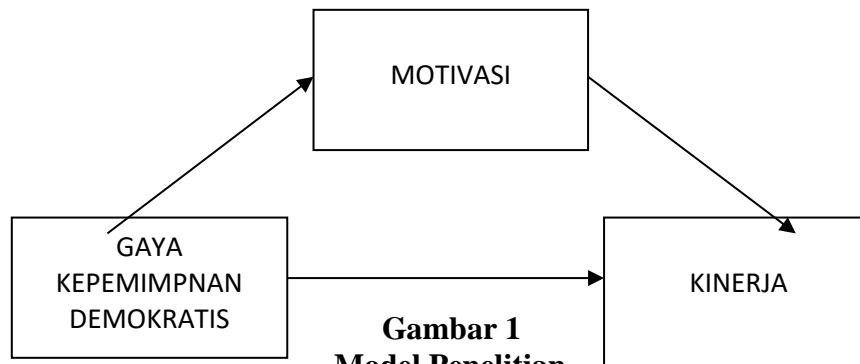
Rivai (2004) dalam Syafiqul Umam (2015) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan.” Menurut Umam (2010) dalam Ella Erwina (2017), kinerja karyawan ialah hasil kerja selama suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target ataupun sasaran dan kriteria yang telah disepakati sebelumnya. Pengertian kinerja (prestasi kerja) sendiri ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Mengutip dari Hasibuan (2002) dalam Yuhista dkk (2017) terdapat 7 indikator kinerja yaitu: kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kecakapan, dan tanggung jawab.

### **Motivasi**

Menurut Robbins (2015) mengungkapkan bahwa motivasi ialah suatu proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Hasibuan (2003) dalam Ridwan, dkk (2014) berpendapat bahwa motivasi merupakan pemberian daya dorongan yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar bertujuan mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi menurut Rival (2008) dalam tri Fitriani dkk (2016) “adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

George and Jones (2005) dalam Anastasia (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Berikut ini adalah 3 indikator dalam motivasi: arah perilaku (*direction of behavior*), tingkat kegigihan (*level of persistence*), dan tingkat usaha (*level of effort*).

Berdasarkan kajian teori yang ada maka dikemukakan model penelitian sebagai berikut:



### Hipotesis

- H1: Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.
- H2: Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4: Kepemimpinan demokratis berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di DPRD Kota Y. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada pegawai di DPRD Kota Y. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, menggunakan penyebaran kuesioner kepada responden. Data primer yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk melakukan penelitian tersebut. . Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan dari responden yang menjadi subjek penelitian terhadap kuesioner, Teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan sensus, sehingga karyawan dijadikan responden dan diminta untuk membantu mengisi kuesioner pada penelitian. Teknik pengukuran nilai dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert sendiri digunakan untuk mengukur pendapat serta persepsi seseorang atau kelompok terhadap fenomena yang terjadi di lingkungannya, skala likert di desain untuk mencari tahu seberapa kuat subyek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Uji Instrumen

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item Pertanyaan	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis	X1	0,000	Valid
	X2	0,000	Valid
	X3	0,000	Valid
	X4	0,000	Valid
	X5	0,000	Valid
	X6	0,000	Valid
	X7	0,000	Valid
	X8	0,000	Valid
	X9	0,000	Valid
	X10	0,000	Valid
	X11	0,000	Valid
	X12	0,001	Valid
	X13	0,004	Valid
Motivasi	Z1	0,000	Valid
	Z2	0,000	Valid
	Z3	0,000	Valid
	Z4	0,000	Valid

Variabel	Item Pertanyaan	Sig.	Keterangan
	Z5	0,000	Valid
	Z6	0,000	Valid
	Z7	0,001	Valid
	Z8	0,000	Valid
	Z9	0,000	Valid
	Z10	0,019	Valid
	Z11	0,000	Valid
Kinerja	Y1	0,032	Valid
	Y2	0,002	Valid
	Y3	0,000	Valid
	Y4	0,003	Valid
	Y5	0,002	Valid
	Y6	0,003	Valid
	Y7	0,001	Valid
	Y8	0,001	Valid
	Y9	0,000	Valid
	Y10	0,000	Valid
	Y11	0,000	Valid
	Y12	0,000	Valid
	Y13	0,000	Valid
	Y14	0,020	Valid

Setelah uji validitas instrumen maka dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan yang digunakan valid dan instrumen dapat digunakan untuk penelitian lebih lanjut.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Demokratis	0.895	Reliabel
Motivasi	0.842	Reliabel
Kinerja	0.830	Reliabel

Hasil Uji Reliabilitas diatas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari ketiga variabel yang diteliti adalah reliabel karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,70.

#### Hasil Analisi Data

**Tabel 3**  
**Regresi Sederhana**

Variabel	B	Std. Error	Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
(Constant)	10,981					
Kepemimpinan Demokratis	,657	,116	,702	5,663	,000	Signifikan
R Square	0.493					

Hasil analisis menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,663 artinya hipotesis 1 memiliki pengaruh positif. Sedangkan nilai signifikansinya yaitu 0,000 yang dimana lebih kecil dari 0,05 sehingga ada pengaruh signifikan pada hipotesis pertama yaitu kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

**Tabel 4**  
**Regresi Berganda**

Variabel	B	Std. Error	Beta	t hitung	Sig t	Keterangan
(Constant)	13,941					
Kepemimpinan Demokratis	,292	,128	,309	2,282	,029	Signifikan
Motivasi	,599	,137	,593	4,383	,000	Signifikan
Adjusted R Square	0.685					

Hasil analisis menunjukkan variabel kepemimpinan demokratis mempunyai nilai t hitung sebesar 2,282 artinya hipotesis 2 memiliki pengaruh positif. Sedangkan nilai signifikansinya yaitu 0,029 yang dimana lebih kecil dari 0,05 sehingga ada pengaruh signifikan pada hipotesis kedua yaitu kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis menunjukkan variabel motivasi mempunyai nilai t hitung sebesar 4,383 artinya hipotesis 3 memiliki pengaruh positif. Sedangkan nilai signifikansinya yaitu 0,000 yang dimana lebih kecil dari 0,05 sehingga ada pengaruh signifikan pada hipotesis ketiga yaitu motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 5**  
**Uji Mediasi**

Direct Effect	
$X \rightarrow Y$	
$(p_1)$	= 0.309
Indirect Effect	
$X \rightarrow Z \rightarrow Y$	
$(p_2 \times p_3 = 0.702 \times 0.593)$	= 0.416286
Total Effect	
$(\text{Direct Effect} + \text{Indirect Effect} = 0.309 + 0.416286 = 0.725286)$	

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh secara tak langsung (indirect effect) terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0.416286. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0.309 sehingga total pengaruh (total effect) sebesar  $0,309 + 0,416879 = 0,725286$ .

Hal ini menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja melalui mediasi motivasi. Sehingga sesuai dengan hipotesis keempat yaitu kepemimpinan demokratis berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

## **PENUTUP**

## **KESIMPULAN**

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*” Studi kasus Pegawai Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Y setelah dilakukan pengumpulan dan analisis data, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.
2. Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Kepemimpinan demokratis berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

## **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Untuk pihak DPRD Kota Y
  - a. Pimpinan DPRD sebaiknya lebih ditingkatkan lagi dalam memberikan pujian atau apresiasi terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas yang dikerjakan oleh karyawan guna meningkatkan motivasi dan kerja para karyawan.
  - b. Pimpinan DPRD sebaiknya lebih baik lagi dalam memberikan teguran kepada karyawannya agar para karyawan dapat lebih termotivasi dalam bekerja.
  - c. Karyawan di DPRD harus lebih meningkatkan ketepatan waktunya dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.
2. Peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan objek atau subjek lain, karena setiap tipe kepemimpinan dan lingkungan pada objek ataupun subjek lain kemungkinan memiliki keadaan yang berbeda sehingga sangat menarik untuk diteliti.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anastasia Tania, Eddy M. Sutanto. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Studi Pada Karyawan PT. Fitrafood International. *Agora Vol. 1, No. 3, 2013*.
- Anggi Yuhista, Nyoman Ariana, Ni Ketut Arismayanti. 2017. Analisis pengaruh Kualitas Instrumen Kehidupan Kerja Quality of Work life (QWL) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cottage di Pantai Tanjung Setia Pesisir Barat Lampung. *Jurnal kepariwisataan dan Hospitalitas Vol 1, No. 2, November 2017*.
- Dinda Ayuandita Nanda, Rinandita Wikansari. 2011. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap motivasi Kerja Karyawan Pada PT XYZ. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis Vol. 2, No.1, Oktober 2017*.
- Ella Erwina. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Dai Knife Di Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Volume 6, Nomor 7, Juli 2017*.

- Emron Edison, Yohny Anwar, Imas Konmariyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Gary Yukl. 2015. Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta Barat: Permata Puri Media.
- Gilang Meidizar, Anthon Rustono. 2016. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk). *e-Proceeding of Management : Vol.3, No.2 Agustus 2016*.
- Gunawan Laliasa, Muh. Nur. Rince Tambanan 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perkebunan dan Holtikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. *Sigma: Journal of Economic and Business Vol. 1 (1), January 2018*.
- Imam Ghozali. 2001. Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Indra Yugusna, Azis Fathoni, Andi Tri Haryono.2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dan Kedisiplinan Karyawan. *Journal of Management, Volume 2 No. 2 Maret 2016*.
- Iqbal, N. 2015. Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian J Bus Manag Review 2015*.
- Irum Shahzadi, et all. 2014. Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Vol.6, No.23, 2014*.
- Mardiana. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Pemerintahan, 2 Januari 2014*.
- Mario Buble,et all. 2014. The Relationship Between Managers' Leadership Styles And Motivation. *Management, Vol. 19, 2014*.
- Rahmayanti. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Putra Kaltim Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2 Februari 2014*.
- Ridwan Isya Luthfi, Heru Susilo, Muhammad Faisal Riza. 2014. Pengaruh Motivasi Terhadap kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Elsiscom Prima Karya, Kantor Perwakilan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 13 No. 1 Agustus 2014*.
- Sindi Larasati. 2014. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol V, No 3, Desember 2014*.
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Stephen P. Robbins. 2015. Perilaku Organisasi. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Syafiqul Umam, M. soe'oed Hakam, Heru Susilo. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan



Demokratik Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Wahana polimer Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/ Vol. 2 No. 1 April 2015*.

Tri Fitriani, Muh Idris, H. A. Arifudin Mane. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Study Kasus Badan Pemberdayaan Masyarakat Kab. Kepulauan Selayar. *Jurnal Riset Edisi IV UNIBOS Makasar, Vol 3, No. 006 (2016)*.

Olivia Theodora. 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Gemilang. *Agora Vol.3, No.2, 2015*